



Foto: Desma

Kalkulierbare Zukunft

Wie gelingt die digitale Transformation?

PHILIPP LUBOS

Im Gespräch mit dem K-MAGAZIN gibt der Geschäftsführer von Desma, Martin Schürmann, einen Einblick, wie der Maschinenbauer sich wandelt, um die Wünsche der Kunden auch in Zukunft erfüllen zu können.

Herr Schürmann, Smart Connect 4.U, also die Antwort von Desma auf den Trend zur Digitalisierung und Vernetzung in der Produktion, hat sich seit Entstehung bereits erheblich weiterentwickelt. Können Sie diese Entwicklung kurz skizzieren?

» **Martin Schürmann:** Unsere Produkte werden mit guter Resonanz in den Markt eingeführt. Alle Funktionen, die wir mit den Kunden gemeinsam entwickelt haben, laufen einwandfrei. Man könnte meinen, alles sei bestens. Es ist aber zu berücksichtigen, dass wir hier nach wie vor missionarische Arbeit leisten müssen, da zwar jeder von Industrie 4.0, Internet of Things Digitalisierung und Vernetzung spricht, aber viele relativ simple Voraussetzungen in seinem Produktionsbetrieb noch nicht erfüllt. Hierbei handelt es sich insbesondere um fehlende LAN-Anschlüsse, nicht vorhandene Berechtigungskonzepte oder die Ermangelung eines durchgängigen Verständnisses für die strategische Notwendigkeit der Digitalisierung.

Inwiefern hat SmartConnect 4.U Desma verändert?

» **Martin Schürmann:** Wir haben ein Verständnis für die zuvor erwähnte strategische Notwendigkeit für die Kunden und uns entwickelt. Diese Einsicht hat zur Folge, dass wir alle die Chancen der Digitalisierung und weitergehenden Vernetzung und überhaupt der Megatrends, die uns bewegen, verinnerlicht haben. Wir richten wirklich alle digitalisierbaren Prozesse auf die Optimierung der Wertschöpfung, Erhöhung der Qualität und die Zukunftsfähigkeit im Sinne der Steigerung unserer Wettbewerbsfähigkeit aus. Auch führen wir heute mit unseren Kunden basierend darauf ganz andere Diskussionen als in der Vergangenheit. Dass wir den Kunden Wettbewerbsvorteile durch innovative Maschinen, Werkzeuge und Produktionslösungen liefern können, das nimmt man uns ab.

Heute geht es darüber hinaus mehr denn je um die Fähigkeit, sich in die Geschäftsprozesse der Kunden integrieren zu wollen und zu können. So sprechen wir mit unseren strategischen Partnern gar nicht mehr unbedingt über die Maschinen- und Werkzeugbaukompetenz, sondern über die strategische Systemkompetenz. Auch haben wir uns intern bei Desma diesen Themen gewidmet und optimieren alle Abläufe innerhalb unseres Geschäftsbetriebs.

Sie sind also näher an den Kunden herangerückt?

» **Martin Schürmann:** Die Digitalisierung bringt uns in den Gesprächen mit unseren Kunden auf ein ganz neues Niveau. Wir diskutieren heute fast gar nicht mehr über konkrete Produktionslösungen, sondern vielmehr über strategische Themen. Wie kann der Kunde seine Wettbewerbsfähigkeit steigern und wie können wir ihn dabei unterstützen? Welches Verhalten ist richtig, um die Megatrends in unserem Sinne zu nutzen? Das setzt natürlich eine Bereitschaft zum Lernen und zur Veränderung beim Kunden voraus. Die technischen Planungen übernehmen wir. Es reicht, wenn der Kunde überzeugt ist, dass ihm eine Veränderung Vorteile bringt. Daraus ergeben sich oft sehr konstruktive Beziehungen. Und am Ende können wir dem Kunden noch mehr nutzen, als wenn wir „nur“ eine Maschine verkaufen. Wir bieten heute sogar Workshops zum Thema Digitalisierung an.

Was macht ein zukunftsfähiges Unternehmen Ihrer Ansicht nach aus?

» **Martin Schürmann:** Zunächst ist da einmal grundsätzlich die Attraktivität des Unternehmens aufgrund der Zukunftsorientierung im Denken und Handeln. Es geht hierbei darum, die Megatrends in einer klaren Strategie reflektiert für sich als Chance zu nutzen. Ob sich das nun beispielsweise auf die Digitalisierung, die Automatisierung, die Individualisierung, schnellere Innovationszyklen, den demografischen Wandel, die Ressourcenknappheit oder die Wissensgesellschaft bezieht. Hier müssen wir zur Erreichung einer positiven Resonanz bei unseren Kunden, den Lieferanten, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und auch den Gesellschaftern immer wieder aufs Neue Überzeugungsarbeit

»Es geht darum, sich in die Geschäftsprozesse der Kunden integrieren zu wollen.«

Martin Schürmann

leisten und im Produkt- und Unternehmenserfolg messbaren Nutzen unter Beweis stellen. Einfacher ausgedrückt: Man sollte sich immer mal wieder die Frage stellen: „In welchem Unternehmen will ich eigentlich arbeiten oder bei welchem Unternehmen möchte ich denn Chef sein?“. Eine klare Vorstellung davon hilft bei der Realisierung. Das erfordert ständige Arbeit und ein Leitbild, dem man folgen kann. Man muss sich viel abverlangen und immer wieder aufs Neue die Diskussion mit den Beteiligten über die strategische Ausrichtung führen. Dazu gilt es sich, Gedanken über die Werte, die Unternehmens- und Führungskultur zu machen. Die Ziele können dabei kaum hoch genug gesteckt sein.

Man muss also eine klare Strategie verfolgen, dabei aber flexibel bleiben?

» **Martin Schürmann:** Genau – einerseits erfordert es die Sturheit, sein Ziel erreichen zu wollen, andererseits kann es durchaus zu flexiblen Anpassungen am Weg zu diesem Ziel kommen. Im Einzelfällen kann es auch vorkommen, dass die Ziele zu ambitioniert gesteckt wurden, dann müssen diese überdacht werden. – Es kommt auf die richtige Mischung an.

Wie schaffen Sie es, trotz sich beschleunigender Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft mit der gebotenen Ruhe die Weichen für die Zukunft zu stellen?

» **Martin Schürmann:** Man darf da nichts dem Zufall überlassen und muss trotzdem auf Unvorhersehbares reagieren können. Das ist eine große Herausforderung für die ganze Führungsmannschaft. Dieser Herausforderung werden wir durch eine zwischen allen fünf Standorten und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern global abgestimmte Strategie mit den sich daraus ergebenden Zielsetzungen für die Arbeitsbereiche gerecht. Ferner ist es ebenso die dafür notwendige Investition in die ständige Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur sowie einer ganz klaren Vision, wo das Unternehmen in der Zukunft stehen soll. Um den Blick fürs Ganze nicht zu verlieren, ist es unabdingbar, sich auch einmal die Zeit zur ausführlichen Analyse zu nehmen.

Wohin soll die Reise weitergehen? Haben Sie eine Vision für Desma 2030?

» **Martin Schürmann:** Wir haben uns auf eine spannende Reise gemacht, dass wir die Megatrends dazu nutzen, dass wir uns vom problemlösenden

Desma hat sich bereits seit Jahren die Auseinandersetzung mit der Zukunft auf die Fahnen geschrieben.



Nur im Austausch mit den Kunden findet man heraus, was diese wirklich bewegt.

»Man sollte sich immer mal fragen, in welchem Unternehmen man Chef sein will.«

Martin Schürmann

Maschinenbauer zu einem in den Geschäftsprozess unserer Kunden integrierenden maschinenbauenden Dienstleister mit End-to-End-Kompetenz entwickeln wollen. Das bedeutet, das Geschäft der Kunden immer besser zu verstehen und so immer genauer maßgeschneiderte Lösungen anbieten zu können. Wir sind davon überzeugt, dass wir gemeinsam mit unseren Kunden noch viele der Optimierung der Wertschöpfung dienende Produkte entwickeln können und, um weiterhin das Wettbewerbsfeld anzuführen, auch müssen. Hierzu gehören beispielsweise die Überwachung und das Benchmarking des Maschinenparks, ob dieser im optimalen Betriebspunkt bei idealer OEE funktioniert, die automatisierte Produktions- und Wartungsplanung oder eben auch die Digitalisierung der Projektentwicklung durch Animationen und Simulationen. So wird aus einer Vision dann auch eine zukunftsfähige Realität. Auf dieser bauen wir dann die nächste Vision auf. So, wie wir das bei Desma ja bereits seit vielen Jahren unter Beweis gestellt haben. Wir sind froh darüber, dass unser Umfeld – sowohl der Markt als auch unsere Gesellschafter – diese Entwicklung auch zulässt und uns zum Weitermachen ermutigt. ■

» **Web-Wegweiser:**
www.desma.biz

Anwendung

Verstärkung im Kunststoff

Glasfaser, Carbonfaser oder Naturfaser? Experten für Füllstoffe kennen die Trends und wissen diese zu Compounds zu verarbeiten.

Foto: Adobe Stock

Schäume sind keine Träume

Partikelschäume fristen ein Nischendasein. Kaum jemand kennt sie, aber alle verwenden sie – meist, ohne es zu ahnen. Dass in Form gebrachte Schaumperlen jedoch besondere Qualitäten haben, ist selbst in Fachkreisen nicht sonderlich bekannt | 38